

人材・雇用の面からみた事業再生

— 5社の事例研究から —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

はじめに

ここ数年の不良債権処理の経験を通じて、わが国の事業再建の手法は大きく変わりつつある。政府も、2002年12月に「企業・産業再生に関する基本指針」を策定し、産業再生機構の設立、産業活力再生特別措置法の改正など過剰債務に陥った企業の早期再生を図るための環境整備を矢継ぎ早に行っている。事業再生は、もはや個別企業の再建問題にとどまらず、社会的に有用な資産の集積である「事業」を、企業の枠を超えて再活性化させるという社会性をもった取組みとして位置づけられるようになった。

しかしながら、事業再生の取組みの増加や、並行して進められた倒産法制の改革があまりに急速かつ大幅なものであったため、それが雇用や労働に与える影響の把握は十分には行われてこなかった。

事業再生では債権放棄など財務面での変革に注目が集まるが、それは再生に向けた応急処置であり、再生の成否は、「事業そのものを立て直せるかどうか」によってきまる。そしてそれは、ひとえに企業で働く人たちの働きぶりにかかってくる問題である。

債務の免除を受けるほど窮境に陥った企業での事業再生は、短期間のうちに「仕事」を変革し、その成果を問う、いわば人事労務管理改革の実験場のようなものである。そこでは、人員削減、賃金低下、組織の再編、事業内容の見直しなどによって労働条件や職場環境が大きく変化する中で、大幅な生産性の向上が追求される。人に関わる取組みの成否が再生の成否に直結する。

本報告は、労働問題に軸足をおいて事業再生の事例を観察し、事業再生の局面で人材・雇用面に生じた変化を把握・分析したものである。今回の報告は研究の端緒として、論点の提示を試みたが、今後、調査研究を続け、「事業再生を成功させるためには雇用・人材面でどのような取組みが必要か」、「人材を活かすためにはどういった事業再生の進め方が望ましいのか」を探っていきたいと考えている。

また、企業倒産という重いテーマにもかかわらず、こころよくヒアリングにご協力いただいた各労働組合の皆様ならびにUIゼンセン同盟政策局長逢見直人氏（肩書きは当時）に、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

2005年5月

独立行政法人労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執 筆 担 当 者

氏 名	所 属
ほんだ のりえ 本多 則恵	独立行政法人労働政策研究・研修機構 情報解析部 情報管理課長

ヒアリングは、独立行政法人労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員藤本真と共同で実施した。

人材・雇用の面からみた事業再生 — 5社の事例研究から —

第1部 概要	1
1. 本報告書の問題意識と射程	1
2. 研究と調査の方法	2
3. 研究結果の概要	3
第2部 本論	13
序章 事業再生と雇用・人材の問題はどのように関係があるのか	13
第1章 事業再生と雇用・人材の関係 —問題の背景と分析の視点—	16
第1.1節 事業再生の動向 ～不良債権処理の推進が事業再生を活発化～	17
1.1.1 不良債権処理の推進	17
1.1.2 不良債権の“再建型”処理—民事再生法、会社更生法、私的整理—の進展	19
第1.2節 事業再生を促進する制度・環境の整備と労働問題の位置づけ	23
1.2.1 企業組織再編に関する諸制度及び倒産法制の整備 ～労働債権保護の強化、労働組合の関与の増大～	23
1.2.2 事業再生に向けた政府の取組み ～産業再生機構の創設を中心に～	28
1.2.3 事業再生に向けた民間セクターの取組み ～投資ファンドの台頭～	36
1.2.4 事業再生プロセスにおける労働組合の役割の強化	47
第1.3節 事業再生に関連する労働政策	54
1.3.1 雇用再生集中支援事業の実施	54
1.3.2 「未払い賃金立替制度」の活用	58
第1.4節 事業再生と雇用・人材問題についての論点 ～先行研究等のサーベイから～	59
1.4.1 法的観点から	59
1.4.2 経済的観点から	74
1.4.3 コーポレート・ガバナンス（企業統治構造）の観点から	79
1.4.4 労使関係の観点から	83
1.4.5 雇用管理・人材マネジメントの観点から	95
第1.5節 小括	97
1.5.1 本章のインプリケーション ～“事業再生”を取り巻く社会的文脈～	97
1.5.2 分析の視点と論点	99
第2章 事例研究 —労働組合からのヒアリングを中心に—	100
第2.1節 今回の調査の方法	100

第 2.2 節	調査を行った 5 つのケースの概要と特徴	103
第 2.3 節	事業再生の戦略	106
第 2.4 節	債務の弁済状況と労働債権の取扱い	117
第 2.5 節	雇用の変動	122
第 2.6 節	賃金、労働条件、処遇制度の変化	131
第 2.7 節	意識改革・能力開発のための取組み	140
第 2.8 節	労使関係	148
第 2.9 節	事業再生プロセスでの労働組合（単組・産別組織）の対応	152
第 2.10 節	事業再生関連政策の利用状況とニーズ	164
終章	まとめと今後の課題	167
	【参考文献】	173
	【付属資料】	177
資料 1	事業再生についての基礎知識	179
資料 2	会社更生法、民事再生法関連資料	180
資料 3	「企業・産業再生に関する基本方針」	184
資料 4	株式会社産業再生機構法関連資料	194
資料 5	産業活力再生特別措置法等（雇用・労働に関連する部分の抜粋）	196
資料 6	会社更生法、民事再生法上の債権の分類	201
資料 7	債務の弁済方法の類型	203
資料 8	厚生労働省「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告 （抜粋）」	204
資料 9	「事業再生と雇用・人材」をめぐるターンアラウンド・スペシャリスト等 の発言	214